

## 【報 告】

# 湯西川温泉・再活性化に向けての序論

小 林 天 心

Brief Introduction for Reinvigoration of Yunishigawa Onsen

KOBAYASHI, Tenshin

## はじめに

東日本大震災の直後、栃木県湯西川温泉にある一番大きな旅館が倒産した。地震直後からしばらくの間湯西川への客足が途絶え、キャッシュフローが止まってしまったからだ。震災の半年前ぐらいから、この旅館の激しい低価格販売路線が、関係者の眉をひそめさせていたことは記憶に新しい。負債を抱えた上に、温泉地域全体の人氣が低迷する中で必死の売り上げ確保を試みる旅館の経営を、大震災は容赦なく打ち砕いた。

私が湯西川温泉の「再活性化」に関係するようになったのは、2008年からである。湯西川は直線距離にして日光の北およそ20キロ、鬼怒川や川治温泉よりさらに北の、福島県との県境にある深い山の中に位置している。もとは栗山村といったが、2006年の町村合併により、日光市湯西川温泉となった。2011年11月現在の湯西川は、住民556名、総戸数258、旅館は大小合わせ20軒ほど。宿泊客の入込数を見ると、過去最大1995年の40万人から2010年の22万という、一貫した長期漸減傾向のなかにある。

当初私はこの地域の旅館組合のアドバイザーとして、温泉地域の再活性化に対する助言を求められた。旅館組合関係者による任意団体としての「再活性化会議」だったのである。

湯西川の下流域が2011年完成の湯西川ダムによって水没することになり、その補償のひとつとして建設費14億円を費やした「水の郷」という、観光客誘致施設計画が持ち上がっていたころでもあった。当稿の後段にあるのは、上記会議宛てに行ってきた活性化のためのいくつかの提案だが、これらは旅館組合のなかの少数者にしか伝わらず、具体的な活性化政策にはつながらなかった。地域住民にとっては、これらが「旅館組合のための、旅館組合による勝手策」と受け取られていた節もある。

「水の郷」に関しては、全国にあまたある観光客向けハコモノの典型であり、いくらタダでできるからといっても、十分な誘客ができない限り、つくってしまえば即その運営のために赤字が発生する。住民のための新たな就業機会創出だと言い張ってみたところで、しょせんはタコが自



湯西川の川底が透きとおって見える露天風呂の風景

分の足を食うに似た構造から逃れることはできない。ゆえに何度にもわたり慎重な見直しを求めたが、結局は2011年7月に、水の郷はほぼ原案通りの規模による完成を見た。

ともあれこうした湯西川温泉の現状は、ホスピタリティ、旅館経営、観光地経営、地域振興、高齢化、サステナブル・ツーリズム、といった観光学や社会学の分野における、きわめて今日的なテーマすべてに通低している。そこで当稿では今までの経緯を振り返りつつ、今後湯西川の旅館組合のみならず、「住民全体を巻き込んだ再活性化へのビジョンづくり」への道筋を探ってみたい。11年10月にはゼミの学生たちとともに、「再活性化案」とりまとめのための、現地における全住民への観光意識調査を開始した。

いずれ機会をあらため、それらの包括的報告を行わなくてはならないが、2006年の市町村合併という流れの中で、いわばエアポケットに落ち込んだかに見える湯西川の現状につき、現時点におけるごくおおまかな概括と、旅館組合に対し行ってきたアドバイスも併せ報告しておくこととする。

## 1. 温泉地と観光の将来

日本全国の温泉地のほとんどは、かつて隆盛を極めた、画一化された大量販売路線の後遺に悩まされている。あえて言うならマスツーリズムの陰、ネガティブ・インパクトとっていいかもしれない。市場が成熟するとともに日本の総人口は漸減傾向にあり、お客が求めるものも大きく変わりつつある。全国の観光地や温泉地はいずこも、明確な将来ビジョンのもとに、独自の態勢

を整え、新しい需要を作り、地域間競争を勝ち抜かねばならない時代に直面している。

### 1) 個別努力の限界

このためにはその地域の将来像を想定したうえで、そのビジョンを共有する者がそれに向かって協力し、できるところから着手してゆく必要がある。同時に地域全体が状況を正確に理解し、同じ方向に向かって協力できるように、不断の努力・説得も必要とされるであろう。地域が一丸となり、一定のビジョンのもとに協力する形ができない限り、その地域はお湯の冷めてゆくに似た、長期低落傾向から抜け出すことは難しい。特定の事業者が自前の空間に顧客を囲い込み、そのアメニティ空間において排他的なサービスを提供するといった手法には限界があるし、もはやそのような観光地における単独の旅館経営に、これからの成熟した市場は反応しない。たとえてみれば、落剥しさびれつつあるショッピングモールの中では、ある単一のテナントがいくら知恵を絞り、よその店との差別化を図り、サービスの向上を試みたとしても、モール全体の凋落を止めることはできず、ひいてはそのテナントも経営を持続させることができなくなるという図式である。モールはそのまま商店街に置き換えることもできるだろう。

### 2) 独自の魅力は何か

これを湯西川にあてはめてみると、「湯西川という地域ブランド」を魅力あるものとして、いかに強化し、よそと差別化させられるか、ということにつきる。観光地に対するお客の支持率、満足度が問われている。湯西川における個別の旅館やサービス提供者の、魅力向上努力はずっと行われてきたであろう。にもかかわらず、地域全体の集客量はこの15年間で半減した。こうした漸減傾向から脱出するためには、個々の努力見直しはもとより、湯西川という地域がひとつの



アンケート調査に応じてくれた老婦人と、調査に参加した亜細亜大学の学生たち

観光地として、その持てる魅力・資産を最大限に生かしてきたかどうかの検証を必要とする。さきのモールのたとえにあるように、観光地として全体が輝きを発しなれば、個々のテナントにもやがてお客は来なくなる。モール全体の集客力向上を考えない限り、個々のテナントによる努力には限界がある。モール全体の魅力＝ブランド力が向上することにより、はじめて個々のテナントに対する持続的な利益が生ずるのであって、その逆ではない。なぜなら観光地というモール形成には、旅館などに代表される観光業者のみならず、地域全体のさまざまな諸要因が絡み合っているからである。それらには自然、景観や雰囲気、歴史文化（お祭り・イベントも含む）、商店街、人々の暮らし、食べ物、おみやげ、地場産業その他、当該地域が有するすべてが含まれる。

### 3) 地域全体の協力態勢

地域の人たちが上記のようなことを理解し、自主的な努力を始めるには時間がかかる。しかし観光地の経営は地元の人たちの手に依るしかない。内発的な動きが始まらない限り、周辺の協力や、自治体あるいは国の支援を引き出すことにもつながらない。地域としてのプライドを堅持し、確固たるビジョンのもとに、使命感と情熱を燃やしつつできることから始める。魅力的な観光地づくりには必ず長期的な展望とデザインが必要とされるが、さらに必要なことは、それを実行するための、地域住民一人ひとりの参加意欲である。

これから湯西川の観光マーケティングを推進するうえで大切なことのひとつに、「最大公約数の需要・市場」を想定してはならないということがある。湯西川の持てる資産をしっかりと把握した上、それに一番ふさわしい特定の市場を想定し、その満足度を最大化させることを目指すべき



どこを見ても電線がジャマである





温泉街中央付近の商店街

町としてのバランスはとれているか、歩いてみたくなる町並にするにはどうするか

である。どのような客層を狙うべきなのか。想定する市場はどこののか。望ましいブランド形成のためには、あえて狙う市場以外を切り捨てる勇気が必要かもしれない。

たぐいまれな深い森、澄みきった溪流，すぐれた泉質の温泉という恵まれた自然の3要素に加え、平家の里という伝統文化を持つ湯西川には、こじんまりまとまった日本の原風景がある。何物にも代えがたいこうした湯西川の資産を守り、さらに磨き上げ、次世代につなげてゆくことが、湯西川の基本戦略になるものと思われる。

美しくない地域に、観光客がやってくることはない。地域全体で「やすらぎ」や「くつろぎ」の雰囲気を提供できているか。新しい需要に合わせるべき観光地形成には、長い時間がかかる。そこに住む人たちが胸を張って自慢できるような地域とはどんなところだろうか。そこがきちんと押さえられていれば、おのずから外からの人たちが訪れてくれるようになる。時として利便性や車によるアクセスの良さは、観光地としての魅力低減にもつながってしまう。車社会とのじょうずな住み分けも、湯西川の観光デザインに不可欠な要素となるであろう。

加うるに、日光という国立公園に属し、世界遺産の寺社へも1.5～2時間という湯西川のロケーションは、今後急増するであろう国際観光客にも、相当な磁力を発揮するに違いない。東京からの日帰り観光地である日光を、湯西川温泉との組み合わせで宿泊込のデスティネーションとして大きく訴求してゆくことが、大きな可能性を持っている。

## 2. NPO 法人・湯西川活性化会議の設置

### 1) 活性化会議の位置づけ

旅館組合による湯西川活性化会議が「たたき台」として用意した、2018年までをメドとする「湯西川総合計画」&「住民ガイドブック」という報告書がある。この中には『私たちの新・湯西川』づくりに皆で参加する」というスローガンの下に、12項目にわたる様々な提案がなされている。しかし、これが住民に共有されている気配はない。あくまで旅館組合内部の資料として、埋蔵されている。

これらの中から優先順位をつけて、できることから手を付けていかななくてはならないが、まず重要なことは、活性化会議を湯西川の住民参加による公的存在として、内外に位置づけることであろう。このためには幹事役としての影響力を期待できる人々から一般住民まで、なるべく多くの人たちに会議のメンバーになってもらう必要がある。

現在の湯西川には、日光市役所の支所のまた支所という小さな行政単位しかなく、地域運動を主導したり利害関係を調整するなどの機能がない。いうなれば住民登録や戸籍管理などの仕事以外、住民の声を下から上の行政機構に伝えるべき役割などを果たすことができない。地域の人たちが自主的になにかを起こそうとしても、それをサポートできるわけでもなさそうである。

したがって今後湯西川の活性化を志向する場合には、さきの任意団体をNPO法人化するか、あるいは新たに住民参加型のNPOを立ち上げるなりして、自主的に「行政機能」を担うことを



おそらく誰も見ないであろう看板群  
 広告主も忘れてしまっているであろう。たんに風景を汚染しているだけである

考えるべきであろう。「自治会型 NPO」とでもいうべき組織である。地域活性化の情報収集や発信、具体的な諸活動のセンター機能を担うべき組織である。ここを中心として、なるべく多くの住民を巻き込んだ運動を展開できることが望ましい。初動機の人数は少なくてもいい。なんらかの意図的な動きや仕掛けをここからスタートし、徐々にその輪を大きくしてゆくことができればいいと思う。後に述べるエコツーリズム推進協議会とあわせ、具体化を検討して欲しい。

## 2) 若い力の結集

今後の活性化会議による具体的な諸活動は、地域の若い力が中心になるべきである。湯西川温泉の未来を担うべき、旅館群の次世代経営者たちの顔が対外的にあまり目立っていない。やはり、こうしたメンバーが表立って地域に関わることは、個々の事業をより良い環境で営むために不可欠であり、ある意味では、個々の営業努力以上に大切であろう。したがって、上記活性化会議の NPO 法人化は、地域の商店街や、各旅館の若おかみ・若旦那といったメンバーが中心になって立ち上げる、といったような仕組みができれば面白い。長老たちには、次世代・次次世代の積極性を引き出し、任せ、そして責任は取る、くらいの覚悟が必要とされるであろう。あくまで新しい世代の自主性に任せる、余計な口出しはしないという、旧世代の自制を求めたい。

また、このクラスに本当の危機感が無いと、湯西川は「ゆでガエル」状態から抜けきれないまま、衰微への一途をたどることになる。

## 3) 分科会の設置

湯西川がこれから取り組まねばならないテーマは限りなく多い。自主的にすぐ取り組めるものから、外部の支援が必要な要件、中期、長期的な取り組みを要するものまで多様である。したがって、これらすべてを活性化会議ひとつでこなしては行きにくい。そこで、すぐに取り組めるような「人がいる」テーマから順に、担当者を決めて分科会を立ち上げ、人を募り、日程的な段取りや手法を決めて作業に取り掛かる。そして、必要に応じ会議に報告することとする。また、このような具体的活動を通じ、活性化会議が目指すところを多くの人に理解してもらい、またそれへの参加を促すことにつなげたい。

また、教員の理解協力を求め、小中学校の児童生徒たちにも活性化会議のビジョンやミッションの理解、分科会活動への参加を勧誘したい。

分科会のテーマとしてはさしあたって次のような項目が考えられる。

①町並み景観、②地域のお宝さがしと MAP づくり（自然、文化、食、産業、名人、季節ごとの魅力、など）、③地域ガイドの養成、④溪流の保全、⑤森林の利用、⑥水の郷、⑦インターネットの活用、⑧エコツーリズム、⑨広報のあり方、⑩食べ物、⑪ものづくり・伝統工芸、⑫独自のおみやげ物開発、⑬気軽なハイキングコースづくり、⑭日光市や日本政府観光局（JNTO）との観光連携など……

## 4) 森の活用例

湯西川地区の 90% 以上は地域共有の森に覆われている。明治期以降ほぼ半世紀にわたる国との裁判闘争の結果、36 平方キロもの森が湯西川の財産区として残った。



「本家伴久旅館」がつくったかずら橋  
この橋を渡って食事処の別館へゆく。湯西川の溪流風景がとてもよく取り込まれている

そこでたとえば都会在住者に向け、「湯西川温泉の山林1町歩=1ヘクタールの名目地主になりませんか」というようなキャンペーンは考えられないだろうか。値段はごく安いもので構わない。地主に対するメリットは、①年に何回か温泉無料宿泊、②土地の山菜・きのこ自由採集、③間伐材や木炭の提供、④名誉市民のタイトル……もっといろいろなアイデアが考えられるであろう。マスコミに対する面白い広報ネタになるかもしれない。

名義上の地主はある種の夢を持てるし、地域環境へのかかわりや協力が誇りにもなる。売った代金を基金として地域は、地主の招待費用に充当したり（同行者が必ず発生するから全くの持ち出しとはならない）、山林の手入れ、炭焼き、間伐材の利用など、地域としての活用を考える。「地主にも地域にも楽しいトラスト」として、育てることができれば最高である。ことによれば、湯西川出身者たちに広く呼び掛けることで、故郷との具体的なつながりを意識してもらい、地域広報的な役割を担ってもらえるかもしれない。

### 3. 「湯西川ビジョン」の策定

以上のようなところから、湯西川の住民やかかわりのある人々全員が目指すべき目標を考えてみる。

質の高い観光地づくりの条件として、先ずはきちんとした自然が守られていること。自然の美しさを人工的なものでカバーすることはできない。逆に言うなら、湯西川のような恵まれた自然の地域にとって、ややもすれば住んでいる人自身が、その恵みを忘れがちだったり、ないがしろ

にしていることがある。先ずはこうした自然の恵みを理解し、完全に保ち、よりよい状態に高める努力を怠ってはならない。

時代を遠くさかのぼる湯治場は湯西川の原点であり、また戦後半世紀以上育んできた平家の里の伝統文化、人々の暮らしもまた、他では決して得ることのできない、大切な宝物である。これを単に受け継ぐだけではなく、よりよい状態にして次世代につなげなくてゆく。文化というのは、その土地の人々の暮らしそのものである。

静かな森、澄み切った空気と水、泉質抜群の温泉という「場」で、心からくつろいでいただける何日か。本物のやすらぎを地域全体で約束する。成熟した観光の主体は、ゆったりした、「幸せな時間」を求めている。どこにでも見られるような子供騙しは通用しない時代で、むしろ「何もない」ことが最も高い評価を受けたりする時代である。

以上のような視点から、湯西川の観光ビジョンとして次の3点を挙げる。

1. 湯西川全体の森林と溪流と温泉を守る。
2. 平家の里の伝統と文化をつなぎ育てる。
3. 豊かなやすらぎの場と時間を提供する。

#### \*湯西川 100 万人必達計画

後段、ブランディングならびにマーケティング戦略計画のページで詳しく述べるが、先述の活性化会議が用意した「たたき台」の表紙ならびに3ページ目に、「新しい目標・必達計画」として掲げられた年間総入込数 100 万人などという数値目標は、白紙に戻し注意深く再検討されなけ



温泉街の中心近くにある旅館などの看板群  
もっとスマートにならないか、あるいはこれが必要なのか、考えてみたい

ればならない。その理由はすでに冒頭に明記したとおり、湯西川の再生には従来のマスツーリズムとは一線を画した「その持てる魅力に合致した市場」路線を真剣に考えなければならないからである。いまさら客層・客質、泊数、客単価、体験活動メニュー、顧客満足度など、総合的なマーケティング計画をさておいた、大きな目標数字ありきというのでは、せっかくの湯西川再生計画をのっけからミスリードすることになる。

#### 4. 湯西川の魅力を上げるために

というわけで、ここに今後の湯西川が独自の魅力を磨き上げてゆくため不可欠の要件ふたつと、エコツーリズム推進協議会、他地域との協働プラン、そしてぜひ検討したい「湯西川パス」というシステムについて述べる。

##### 1) 湯西川溪谷全体の景観形成

- ①個別及び全体の大掃除、目障りな建造物の撤去、あるいは植栽による遮蔽
- ②通りに木や花を植え、アスファルトに代わる敷石などを整備、気持ちのいい地域の雰囲気をつくる
- ③屋外看板の撤去、統一したサイン・道標の整備
- ④周辺自然景観にマッチしたガードレールの再整備
- ⑤電柱の埋設
- ⑥町並み景観形成への長期的取り組み・助成、建物の高さや色・形の規制、景観条例

##### 2) 昔の湯西川の流れを甦らせる

「平家の里」の向かい側に釣り橋ができています。橋から上流側を見下ろすと、垂直にコンクリート堰堤が立ち上がっていて、川の自然景観をいちじるしく損なっている。橋のすぐ下には、昔は深い緑の淵があり、子どもたちは河童伝説に親しみながら泳いだというが、今は砂利で埋まってしまった。ふちの真上に左から大きく何かの倉庫がせり出し、これまた下流域の景観をおおきく損なっている。

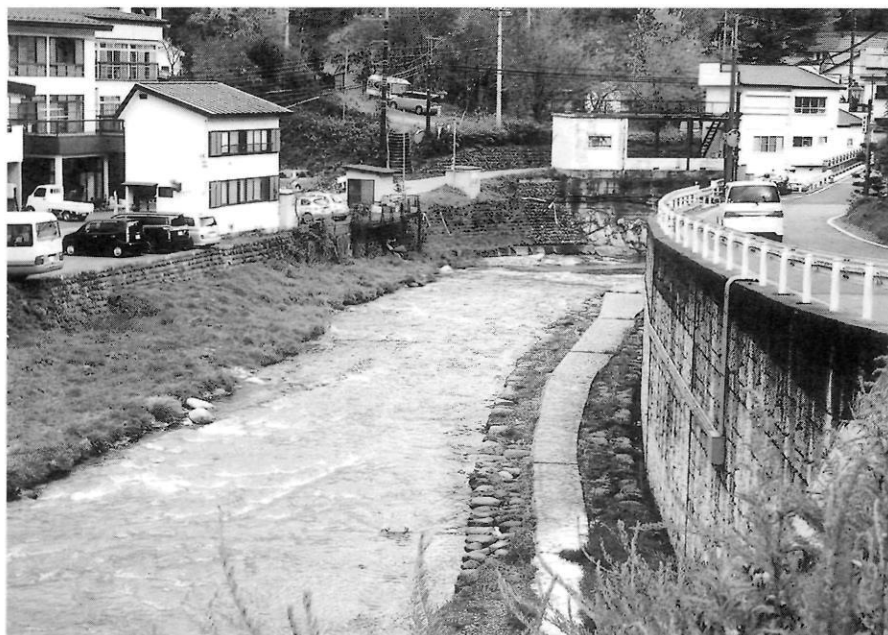
この橋を渡って右へ、街の方へ下ってゆくと、対岸のコンクリート壁が高く垂直にそびえ、壁面に何かの配管がむき出しである。川に沿って並ぶ旅館や民家も、川に面した方がウラになっているところが多く、対岸から見ると溪流景観が台無しの「頭隠して尻隠さず」状態を放置しているところが少なくない。湯西川のどちらの岸を歩いても、誰もが溪流や町並みの景観を楽しめるように、湯西川の自然な流れを甦らせるための長期的な取り組みが不可欠である。

砂利の撤去計画もあるようだが、湯西川温泉にとって、湯西川の溪流景観はまさにかけがえない「生命線」である。おそらくこの保全なくして湯西川温泉の再生は不可能に近い。堰堤を緩やかな自然石の流れ込みに変えたり、垂直の壁面も緑の斜面をもたせた土盛り風護岸に再生し、木陰のある、歩いて楽しい、座りやすいベンチが並ぶ遊歩道に代えてゆくことができるであろう。





温泉街上流の湯西川  
とても気持ちのよい散歩道と自然の風景



ところが同じあたりから下流を見ると、コンクリートの壁が垂直に立ちあがっていて温泉街の風情も何もない

日本最後の清流と呼ばれる四万十川上流には、「この川を汚した者、打ち首獄門。代官所」、などという立て札がたてられている。さいわいにして湯西川はこれらの河川に比べはるかに水が澄んでおり、「昔のままの清流」を名乗ることもそう難しくはない。

子どもたちの協力を仰ぐなども含め毎日の溪流清掃運動などを推進することで、一部に見られる昔ながらの「ゴミは川へ」という、生活常識も変わってゆくに違いない。

地域にとっての湯西川は決してウラではなく、表玄関であり、最も大切な中庭であり、常に美しくあるべき座敷なのだと考えたい。

### 3) 安心して歩ける街づくり

- ①外客の車を一定の駐車場にすべてプールする
- ②街中には無料の小型シャトルバスを導入、住民も観光客も自由に利用
- ③街中に多く、座りやすいベンチを設置
- ④町全体を遊歩道化し、平家の里の雰囲気町全体にゆきわたらせ、誰もがその雰囲気を楽しめるようにする
- ⑤宿泊料金の中に「環境保全協力金」名目で1人1泊500円程度を計上、活性化会議で積み立て、上記1.2.など各項実現の基金とする

#### \*中央省庁の街づくり等支援事業の活用

内閣府による「地方の元気再生事業」や、国交省による「まちづくり交付金」はじめ、各省庁が設けている各種の地域支援制度の利用については、湯西川が目指す上記各項にぜひ活用したいプログラムである。いずれも支援期間が複数年にわたること、地元の負担金が生じないことなど、大変ありがたい内容になっている。

### 4) エコツーリズム推進協議会

地域の自然や文化を保全し、一定のルールの下に観光客を受け入れ、地域の振興を図る目的でエコツーリズム推進法が施行された。地域の観光関連業者、NPO、個人、行政などが「エコツーリズム推進協議会」を形成し、地域のエコツーリズム構想をまとめ、窓口の環境省に認定を求める。湯西川にとって望ましい将来につながる観光デザイン、ブランド形成のため、ぜひとも積極的な対応を行いたい。

### 5) 日本一美しい村連合

北海道の美瑛町などが中心となって、地域全体の景観形成を図りつつ、全国にそのもてる魅力を発信し、お互いの持続的な地域振興を図るという「日本一美しい村連合」というNPO活動がある。11年現在は39箇所が参加しているが、今後はこのような動きがかなり加速されてゆきそうである。

また、1986年にイタリアから始まった、「味のグローバル化+食べるプロセスの簡略化」に反対するスローフードという運動は、現在その理念を街づくりに広げようと、「スロシティ」運動に発展してきつつある。とかくの効率化や画一化から脱して、地域が持つ質、感性、楽しみ、多様性などを大切にしようと、①環境保全、②街のインフラ、③街づくり計画、④地域物産の利

用促進, ⑤観光客へのもてなし, ⑥市民の意識, ⑦景観の質, などに評価基準を設けて魅力ある地域づくりを目指す。まずは市民のイニシアティブにより, 足りない部分を行政が手助けというポジティブな手法は, 湯西川活性化会議が目指す方向と重なっている。ここでいうスローとは, 地域の伝統文化や暮らしの中に隠れている豊かさや心地よさを, もう一度探し出そうということに他ならない。

湯西川としてこのような運動に参加するなり, あるいはその手法に学ぶところは多くありそうである。

#### 6) 「湯西川 PASS」の開発

湯西川を訪れる宿泊客全員に発行したいのが, 「湯西川パス」である。これは上記 3) —②項で言及したシャトルバスのシステムや, 同じく⑤項と関連する。このパスにより, シャトルバス, 平家の里, 季節のイベント参加, 複数の宿泊施設の温泉, このあと述べる「水の郷」など, の利用を自由に行ってもらえるようにする。つまり, 地域全体でのおもてなしということを, このパスによって具現化する。地域の商店街でも, このパスを持っている方には若干の割引を考えるなど, なるべく利便性を高くしたい。

なお, このパスをクレジットカードの形にして, コンピュータによる顧客情報一元管理により, 湯西川全体としての顧客管理につなげることもできる。

#### 7) かやぶき古民家群の再生

本家伴久旅館の対岸上手, 橋と橋の間に6軒の古民家が並んでいる。いずれも茅葺(かやぶき)民家なのだが, そのうちの1軒をのぞき, 屋根はトタンで覆われていて, 茅葺の原型が失わ



古民家が6軒並んでいる一角  
残っている茅葺き屋根は一軒だけだが, トタンをはがして葺きなおせば, 昔の姿にもどせる

れたままである。これをもとの茅葺に復元させられれば、あたりの風景・雰囲気は一変する。昔懐かしい湯西川をほうふつとさせる家並みが戻ってくる。地域の人々にとっても、大きな自慢の種になるだろう。湯西川観光の大きな目玉になることに疑いの余地はない。6軒個々のためではなく、湯西川全体の財産として、この6軒の茅葺古民家再生をぜひ実現させたい。日本の原風景復活といってもいい。市場はこうしたものを非常に高く評価する。湯西川全体の希望として、住民が結束して当たれば、県や国の支援も期待できる。こうした方面の専門家による助言も受けることができよう。

## 5. 「水の郷」のあるべき姿とは

2008年に見せられた「水の郷」計画には、竪穴式・縄文・昭和初期文化財展示場、足湯・内湯・露天風呂、ミニシアター、地産品売店、そば打ち道場、木工加工体験工場、軽食堂、和室、水車小屋、河川農園、観光農園、ホテル水路など、じつに様々なものが一体として作られることになっていた。

### 1) 道の駅がすでにある

これは冒頭に紹介したように、国交省による湯西川ダムの補償金によってつくられる計画だった。地元の住民にあたらしい職場を与えるという、ダム建設側の「思いやり」であるらしい。湯西川ダム事務所はこの計画を積極的に推し進め、11年のダム完成と同時までに出来上がるハコモノ以外には、補償費の支払いに応じないなどという勝手なセリフでことを進めており、地域住民に十分な説明義務を果たしたとは言い難い。ここにも典型的な、あるいはきわめてクラシッな「由らしむべし、知らしむべからず」があり、地域の素朴さに付け込んだお上というか、出先建設官僚の「やってやるのだ」という思い上がりが見てとれる。

しかしこれらは日本全土にまたある失敗例に見るまでもなく、観光客誘致施設としてはなほだ心もとないばかりか、地元の人たちの長期的資産としても魅力に乏しい。これだけの規模によるハコモノ運営には、かえって大きな財政負担を生じさせる危険性が大きいとして、筆者は関係者たちに何度も再考を促した。

さらにこの計画は、湯西川への入り口につくられた「道の駅」や、湯西川温泉街本体の観光客誘致策とパッチングしたり、足を引っ張りかねない要素を多く含んでいる。湯西川は会津西街道の五十里(いがり)湖から西へ数キロに位置しているのだが、この分岐点に道の駅がある。道の駅には水の郷と同じような諸施設が完備されている。道の駅と温泉街の中間に、屋上屋を重ねるかのようなハコモノをつくるという神経が、理解の範囲を超えていた。

せっかく、先祖伝来の湯西川の自然と引き換えに、ようやく手にするダムの補償金を元手とした資金の利用については、この地域全体が潤うことができるような、相乗効果を期待できる魅力をそなえた、しかもなるべくリスクの少ない計画であることが望ましい。つまり、このハコモノの運営費用を、少なくとも立ち上げの時点においては「最小化」させておく必要がある。いいア

アイデアが出るまで、水の郷建設予定地は公園にでもしておく方が賢明ではないかと主張したが、容れてもらえるところとはならなかった。

## 2) リスクの少ない観光施設

そこでどうしてもハコモノをというならと、筆者はひとつの検討材料として、「アイマックス・シアター」という提案を行った。これはカナダが世界に誇る技術の一つ、巨大な画面とすぐれた音響を兼備した、大迫力の映像システムのことである。このためのチームが特殊なフィルムにより、湯西川の四季、伝統文化、暮らしなどベストシーンの数々を撮影し、完璧な映像作品として仕上げたものを、同シアターにおいて上映する。

アイマックス・シアターの画面はおよそ70mmスクリーンの4倍もあり、世界中で30館、日本でも科学技術展示・教育施設などを中心に20箇所ほどあって、いずれもが高い評価を得ている。またハード・ソフト両面の予算面からしても、湯西川にとっては格好な検討材料かと思われたからである。

見せる対象は、①湯西川を訪れる人すべて、②会津西街道、あるいは近辺を通る人々、③栃木県や周辺各地の住民・児童生徒、④他地域のアイマックス・シアターに湯西川映像を提供できれば、対象は広がる。

期待できる効果は、①湯西川を訪れた人たちに、その季節だけではなく、四季を通じた湯西川の自然と文化の魅力をアピールでき、リピートにつなげられる、②湯西川に泊まる予定が無かった人たちに、湯西川の魅力をアピールし、次の訪問につなげられる、③地域住民や児童生徒にも、湯西川の奥深い魅力をバーチャルにせよ、実感させられる教育素材となる、④他地域におけるアイマックス・シアターに、湯西川のフィルムを提供することによって、湯西川のPRに大きく役立てられる可能性がある、⑤すでにある「道の駅」や湯西川が持っている観光素材とバッティングすることなく、相乗効果のある誘客・PR機能を発揮する、⑥他のアイマックス映像との併映により、さまざまなシーズンの誘客イベントをつくることできる、など。

世界各地には、そこを訪れた人が必ず立ち寄るべき場所として、アイマックス・シアターによる、きっちりした「デスティネーション・フィルム」を見せているところが多くあり、かつまた営業的にも成り立っている。しかし日本においては、観光とその重要性に関する認識が低く、未だそこまでにはいたっていない。湯西川として先鞭をつければ、それに習うところがあるかもしれない。

## 3) 水の郷の完成

しかし2011年7月に、水の郷は堂々完成した。地元関係者の話では、筆者が代案を提示した時点ですでに調査・計画・設計など1億円近い予算が消化されており、とても中途変更や、まして中止などありえないということの運びだった。話が出た段階で、各方面における利害関係が断ちがたく形成されている。国の税金投入によりつくられるこうした施設が、出先の恣意的判断、あるいは「くれてやる」に近いプロセスにより、粛々と出来上がってしまう事例がまたひとつふえた。多くのダム建設や公共工事の例にもれず、いったん動き出した計画が中止されることなど



ダム補償金 14 億円を使ってつくられた、「水の郷」という集客施設

ありえない。デザインだけがいかにも古民家風の水の郷正面には、黒塗りの金属製かと思われる巨大な水車がこれ見よがしに回っている。

ところが、筆者が 2011 年 10 月の段階で水の郷の代表者たちと交わした会話では、計画段階で立てた来訪者の見込みが大幅に下回っており、18 人の従業員のレイオフか、あるいは冬季閉館も考えざるをえないということである。全館の暖房費だけでも月間 70 万円がかかる。週末にやって来る観光客では食堂や 1 人 500 円の温泉風呂の売り上げは伸びず、300 円の入場料をとっている縄文文化展示館の売り上げも微々たるものにすぎない。さらに会津西街道からここまで車でやって来る観光客たちのほとんどは、すぐに U ターンして帰ってゆく。肝心の湯西川温泉にまで来て宿泊してくれる人はわずか、うんぬん。まだ生まれたばかりの水の郷が、すでに大きな負担を地域にもたらしかねないと、関係者たちの顔色はすぐれないのであった。

そもそも水の郷というのは、ダム建設により立ち退きにあった湯西川の「下地区」の所有するものである。農家が散在する「上地区」、温泉街を中心とする「中地区」などの指図は受けないと下地区は言ってきた。しかし湯西川は全体でも人口 600 名に満たない小さな集落である。湯西川の将来像を描き出してゆくのに、上も中も下もない。湯西川溪流の下半分がダムで水没という事態が、結果的に集落を割ってしまうことにつながるとすれば最悪である。

## 6. 湯西川温泉のホスピタリティ・マネジメントおよび販売促進

さてたんに旅行市場のみならず、最近の社会環境の変化は激しい。観光地のマーケティング



も、従来とは異なる独自の、そして外からの一方的な要求に合わせるのではない“自律的な”商品や価格戦略が必要とされている。ここではこれからの湯西川が、どのような市場に狙いを定め、どのようにして売り込むのかを、以下7項目に分けて述べる。

## 1) 的を絞り狙うべき市場

個々の宿により、狙うべきクラスターは異なるものの、湯西川が持つ特徴になるべくフィットする層に絞らねばならない。団体優先の数稼ぎではいい固定客はできないし、また販売単価も低めに流れがちとなるうえ、他地域との厳しい競合にさらされ続けることになる。

### ① 都市部の女性層（30代および中高年）

この客層は目下いちばん可処分所得が高く、旅慣れていて、また質の高い「やすらぎ」を求めている。いわば本物志向の人たちであり、口コミによる伝播力もつよい。自然志向がはっきりしていて、もちろん環境や健康に対する意識が高い。湯西川が持つ温泉と自然はこの層にもってこいである。洗練された趣味のよさ、というのもこのクラスターが持つ特徴であり、評価基準は厳しい。しかし、いいものにはきちんとした料金も払う。たとえば、個別の宿泊施設のマーケティング戦略として、あえてお子様連れを入れない（大人のリゾートとして）、という手法なども今後の選択肢のひとつである。

### ② 長めの湯治客

中高年のなかに健康維持目的の長期滞在湯治の需要は少なくない。湯西川の泉質であれば、女性客に美容目的もアピールできる。価格的に低い設定で長く滞在、というアプローチを、宿によっては積極的に打ち出してみるの面白い。あるいはミッドウィーク連泊限定割引価格設定も、当然考えられてしかるべきである。

### ③ 2世代・3世代の子ども連れ、あるいは野外体験活動を求める子どもたち

現在は、都会の子どもも田舎の子どもも、本当の「田舎」を知ってはいない。宿泊施設によっては、野外活動体験を前面に出し、子ども連れの親、あるいは孫連れのおばあさん・おじいさん、というねらい目は充分ある。

## 2) ホスピタリティ

湯西川温泉全体の旅館を回ってみて感じたのは、以下のようなホスピタリティ産業における基本が欠けていたり、かなりムラがあることである。とくに気になった以下8つの点につき、あえて書き出しておきたい。

### ① 笑顔と挨拶

明るい笑顔や元気な挨拶は、何にも勝る、無料の、プロモーションである。サービスの現場でこれが徹底しないままの箇所があってはならない。まず経営のトップから順に下へ、全スタッフが、すべてのお客様にきちんとした挨拶と笑顔が見せられるように練習したい。またすべての来訪者は「潜在する顧客」である。

### ② アイ・コンタクト

アイ・コンタクトのない挨拶は、挨拶ではない。文字通り目は心の窓である。心のこもっ

た、親しい挨拶を全員ができるようになっていないか、経営者も含めて不断の練習とチェックが必要である。

### ③ コミュニケーション

顧客とのコミュニケーション能力は、あらゆるサービス産業のスタッフにとって不可欠な要件である。何気ない気候の挨拶、心遣い、自然の事象に対する説明、いやみのない土地自慢、さりげない名物の勧め、お客の質問に対する的確な応答など、顧客満足に直結するのが、いいコミュニケーション能力である。これがきちんとできれば、料金に反映させられる。土地の文化、暮らし、お祭り、食べ物、花や鳥などのちょっとした知識は意外に役立つ。

### ④ 匂いと禁煙

「いい匂い」に気を使いたい。品のない芳香剤・消臭剤の匂いは嫌われる。きつい化粧品の匂い、口臭や体臭、タバコの匂い、などがなおざりにされていないか要注意である。とくに、パブリックスペースの禁煙や、喫煙ルームの限定をしっかりと行わないと、かなり評価は低くなる。灰皿はなるべく出しておかない。

「禁煙」というサインより、あえて「Thank you for not smoking」という禁煙マーク入りの英文のサインのほうが、あたりが柔らかい。

### ⑤ 従業員の満足

顧客満足の前に従業員の満足、というセリフがよく聞かれる。お客様との様々な接点すべてにおいて、個々のスタッフはそこの機関を代表してお客様に接している。スタッフ全員が気持ちよくお客様に接する気持ちをいつも持ち続けられるかどうかは、スタッフのやる気やプライ



「平家の里」駐車場にある公衆トイレだが、なぜか「トイレ」「手洗い」「便所」というサインが3つも並んでいる

ドに大きく関わっている。いくつかの接点のうちひとつでも不満足が生じると、それが全体のサービス評価を下げてしまいかねない。従業員が気持ちよく働ける環境づくりは、マネジメントの責任である。

待遇、動機付け、価値観の共有、意欲、参加意識、評価など、一口に従業員の満足といっても、それを高めてゆくことは簡単ではない。

#### ⑥ お客様は宣伝媒体

いま扱っているお客様の満足度を完璧にする努力こそ、何よりも大切な事柄である。その顧客の先には何人もの顧客がつながっているからである。一人ひとりの顧客は宣伝媒体だと思わなくてはならない。無料でいい宣伝をしてもらえるのか、その逆なのか。いい宣伝をしてもらい続けることが、ブランドの確立につながる。

#### ⑦ 電話の対応

電話の対応も決しておろそかにはできない。すばやく、明るく元気な声で（ふだんより一オクターブ高いくらいの声で、という指導がある）応答する。たとえば、「おはようございます（ありがとうございます）、湯西川温泉X X旅館・〇〇でございます」というぐあいに、必ず自分の名前まで名乗るよう、全員が徹底する。

電話だけではないが、「少々お待ちを」、といわないこと。言葉遣いとしては丁寧ふうなのだが、実のところ「待て」という命令形なので、相手の気分は損なわれてしまう。必ず、「かしこまりました」と受けてから対応する。

### 3) 広報宣伝などPR戦略

#### ① ブランド・イメージ

湯西川ビジョンで述べた点を徹底してアピールする。そして、なるべくゆっくり、複数泊してもらえるようなメッセージを届けたい。訴える市場対象をはっきり意識し、全部は狙わない。湯西川が日光国立公園の中にあること、世界遺産の寺社に近いという点も押さえ、質的な高品位感を落とさないように。

#### ② キャッチフレーズ

あらゆる広告物、パンフレット、ホームページなどの情報発信に、公的機関であるか民間企業であるかを問わず、共通のキャッチフレーズを使いたい。

たとえば……

しみじみ、やすらぎの数日。

ニッポンの、山・川・里の原風景。

……など。

こうしたキャッチコピーを、「湯西川温泉・日光国立公園」というクレジットで受ける。予算が許すのであれば、湯西川温泉のブランドマークを開発したいが、質の悪いものならつくらない方がいい。

### ③ メディア戦略

TV・新聞・雑誌などに対する取材依頼を観光協会などを通じ不断に行う。とくにイベント時に限らず、メディアの人たちは原則として滞在費無料で受け入れる。メディアの関係者に湯西川のファンになってもらう。広告宣伝費にしたら宿の提供などはごく安いものである。最近では「自然」、「環境」、「教育」、「健康」、などを絡めたテーマが記事になりやすい。つまり、湯西川が持つ諸要素は、時代とメディアのニーズにもマッチしているのである。また、湯西川を訪れたメディアのコンタクトは、コンピュータに一元管理したい。そして、常に湯西川や近辺に関するニュースを流したり、イベントの告知を依頼したり、ときにはメディアのスタッフ向けに家族優待などの案内を行う。この面でも国内各地や諸外国との競争は激しい。個々の事業者任せではない、地域全体（観光協会あるいはさきに述べたNPOなどが中心となる）での取り組みが必要である。

### ④ ホームページを魅力的に(英文も)

すぐに大きな反応があるとは考えにくいだが、東京などにある外国人コミュニティは、湯西川にとって有望である。もちろんこの先、海外からのインバウンドもまた然り。英文のホームページなど、今後の準備としては、日本語の魅力的なものと同様、きわめて無視できない役割を果たすことになる。

### ⑤ 「美しくなる湯」の訴求を

美人・美白・美肌、若返りの湯、あるいはアンチ・エイジング、という誘い文句が妥当かどうかは別として、柔らかな、若々しい、あるいは赤ちゃんのお肌のような肌になれる、といっ



温泉街上流にある吊り橋からの風景。正面にある物置きが、せっかくの湯西川風景をそこなっている

た湯西川が胸を張って誇れる泉質のPRは、もっともっと積極的に行われるべきである。ましてや、メインの市場が女性層であることを考えれば、ここはやり過ぎくらいでちょうどいい。この心理効果は非常に大きく、大切である。「お客さま、ここの温泉はきれいになりますからね～」と、仲居さんも他のスタッフもさりげなく言うことである。パンフレットにも、部屋の案内にも書いておく。

温泉の効果は温泉そのものだけにあるのではない。湯西川の空気、緑、溪流、人、食べ物、ゆったりした雰囲気、などの諸条件が重なり、ようやく効果が何倍にもなって現れる。当然のことながら、湯西川効果は湯西川でしか得られない。ヨソで得られるものとは違うのである。お湯の効能とともに、女性がそう信じてくれば、効果は一層高くなる。自分は美しくなったという当人の自身が、実際に当人を美しくする。よく言われるプラシーボ（偽薬）効果だが、医学的にも認められている人間の体と精神の不思議な交感であり、都会やその近郊の日帰り温泉などが逆立ちしてもまねができない。こうした面からも、湯西川がその自然環境を完璧に保全する、というのは最低限確保しなくてはならない条件である。湯西川というかけがえのない環境全体が、湯西川の湯の効能を何倍にも引き上げる。

#### 4) 商品としての湯西川が提供すべきメニュー

##### ① 連泊用体験活動を

ハイキングコースの数本、1時間から1日コースまで、気軽に歩ける散歩・ハイキングコースが不可欠である。フリーウォークのほか湯西川として、ガイドさん付きコースを用意し、自然観察などができるものとするができるなら、なお望ましい。

地元の料理教室、野草摘みやきのことり体験、温泉エステ、星空観察、月夜のハイキング、野鳥観察、などなど、知恵を絞ればとくに中高年女性に受けそうな体験活動メニューは豊富に用意できそう。静かな風の音を聞く、谷川のせせらぎに耳を傾ける、舞う雪を見る。そんな何気ない瞬間が「しあわせ感」につながる。

何もしなくていい、しかし、何かしたいなら湯西川ならではのメニューがいろいろ選べる、という品揃えがないと、連泊への誘導が難しい。

##### ② 溪流の川床料理

夏季などはとくにこれが欲しい。またハイキング用のお弁当メニュー。夕食も時には屋外でバーベキューにしてみるとか、何が何でも囲炉裏料理、というプレゼンにこだわる必要はない。客にとっては選択肢が多いほど嬉しい。

##### ③ 近辺の観光ポイント

湯西川から日帰りで行ける観光箇所をいくつか紹介し、滞在中の過ごし方の中に組み込めるようにする。あれもこれもと忙しいスケジュールを勧めるわけではないが、「暇をもてあます」というネガティブな評価にならないよう、選択肢は多く用意するに越したことはない。何もしなくてよし、してもよし、なのである。



湯西川いちばんの見どころ「平家の里」の入り口近くに、なぜ日光の宣伝旗がひるがえっているのだろう

#### ④ 個人顧客へのサービスの特化

比較的好い個人客に的を絞る、部屋とサービス面での差別化を図る。顧客が時間を自由に使うことを妨げない。ホスピタリティ・サービス・マナーにたけた専任のスタッフを配しておく。アメニティのレベルを上げる、食事素材の質を上げるなどにより、価格面の格差をも思い切ってはっきりさせ、上級顧客の連鎖およびリピーター化を狙いたい。反応を見ながら、この部屋数を多くしてゆく。

### 5) 価格戦略

#### ① 連泊料金

2泊目・3泊目の料金を割り引く。あるいはミッドウィーク連泊パッケージなど、なるべく湯西川にゆっくり滞在してもらいやすい仕掛けにより、「安らぎの湯西川」の満足度を高めることにつなげたい。もちろん客室稼働率を高められることになる。

#### ② 価格柔軟性

需要の季節変動を注意深く読み、低需要期における「期間限定誘客プラン」、ならびに、連泊を織り込んだりなどの、思い切った低価格を導入してみる。若干程度では効果が薄いので、「破格の」仕掛けを行いたい。とくに中高年の客層は、週末やピーク時の旅行に出かける必要がない。なるべくいろいろなアイデアを投入して、需要の平準化を促進する。これに成功すれば、全体の単価を少しずつ上げてゆくことができる。

しかし「安かろう悪かろう」のサービスによる顧客満足度の低下は、断じて避けなければならない。



### ③ オフ期の仕掛け

「期間限定」、「今だけ、ここだけ、あなただけ」といった何らかのアイデアを、できるだけ多く考えたい。魅力はつくることできる。同じような魅力のない商品なら、価格競争に走るしかなくなるであろう。しかし賢明な消費者は、価格自体の安さそのものに感謝してくれることはない。何らかの付加価値があってこそ、初めて評価の対象となる。

### ④ 価値を上げ価格を上げる

サービスにスケールメリットはない。きちんとしたサービスにはお金がかかる。きちんとした客層はこれに対するわきまえがあり、それなりの対価を支払うことに躊躇はない。しかし、不満足に対しての評価もまた、きわめて厳格である。

温泉地としての湯西川のイメージ作り、環境全体の上質なブランド戦略の重要性はここにかかっている。他地域の多くはその持てる自然を犠牲にしつつ、人工的なアメニティ空間をつくらうとして多くを失ってきた。幸いに湯西川は、その逆を取ったマーケティング戦略をとることができる。自然・環境・健康志向という社会の風潮を、湯西川にとっての大きなチャンスに変えなくてはならない。

市場においては、中間層の減少に伴い下流にシフトした部分は多いが、同時に上流にシフトした部分もまた増えている。

## 6) 流通について

### ① 旅行会社

最近の旅行会社は、自社の企画力にあまり重点を置いていない。それだけに、地域における自律的なブランド形成やサービスの開発・提供を歓迎する。積極的な提案を不断に届けたい。また、価格競争に煩わされることのない地域ブランドの確立は、彼らにとっても大きなメリットである。大切な固定客に対する質の高い、多様な商品やサービスの提供こそが、これからの旅行業の生き残りの道にもつながっている。同じ収入を得るための扱い人数は、少なければ少ないほうがサービス業としては望ましい。

共通の利害関係者として（最近ステークホルダーなどというが）、対等の立場に立った発想をしてもらえない旅行会社とは、あえて取引をしないこともありえよう。あるいは、特定少数の会社と、しっかりした取引を行うという選択肢もある。

パッケージツアー商品に組み込んでもらう場合、必ず企画担当者に現場に足を運んでもらい、実際のサービスを体験してもらうこと。安易な商品化、安易な送客は、十全な顧客満足にはつながりにくいからである。担当者には、湯西川の魅力を十分理解してもらい、彼らをもファンにしておくことが重要である。そしてメディア同様、不断のコンタクト、コミュニケーションを心がける。

### ② ダイレクト・マーケティング

販売面での経費削減のためには、インターネットによる顧客へのアプローチを活性化させてゆかなくてはならない。この点からすると、旅行会社を通じてのビジネスは限定せざるをえな

い局面があることは、ツーリズムでは常識化してきた。

さらに、経費面だけでなく、効率的な顧客管理や、顧客満足度を高めてゆくためにも、ダイレクト・マーケティングの必然性は高い。経営規模の小さなところほど、当然のことである。販売効率と利益率のバランスを見ながら、在庫の管理とイールド・マネジメントを精密に行うことが求められているが、コンピュータやインターネットの活用によってずいぶんやりやすい環境ができてきた。PRという側面からもインターネットは重要である。いい評価であれ悪い評価であれ、お客の声は時間と空間を超え瞬時に広がる。これを上手に活用しない手はない。

## 7) 外国人観光客への取り組み

日本国内の観光市場は最近の10年、横ばいないし下降気味を続けている。全体的経済動向や、総人口の漸減という現象からは、国内観光需要の拡大は悲観的である。しかし海外から日本への観光客はこれからずっと多くなる可能性がある。現在日本への観光客（インバウンド）は年間700万人前後に過ぎず、英国の7分の1を下回る。これは今まで国が国際観光客誘致をほとんどしてこなかったせいであり、すこし本気で国が取り組むなら、3000万人から5000万人のレベルまで伸ばすことはそう難しくない。日本が持つ四季の魅力、流水からサンゴ礁までの多彩な自然、温泉や食の魅力、行き届いた観光インフラ、安全で平和な社会、安定した経済、古くからある歴史文化。これらのどれ一つとってみても、諸外国に比べ決して遜色はない。あるいは日本人がいささか自信喪失気味であるに過ぎず、国際比較では断然優位に立っている。

国内旅行市場は10年現在でざっと3億泊。インバウンドが1000万人増えると、低く見積もっても、これを10~15%は押し上げることになるだろう。つまりインバウンドが3000万人レベル



このコンクリート壁をなんとかできないものだろうか。あまりに溪流の風景を殺してしまっている

になれば、国内需要が5割ほど増えるのと同様の結果をもたらすのである。日本にとっては、経済的に今後有望な分野として観光が筆頭に挙げられる、あるいはその気になればすぐにでも伸ばせる分野は観光以外においそれと見つからない、とさえいえる状況にある。中国や韓国以外にも、アジア諸国の経済成長は相当順調であり、彼らが日本というデスティネーションにそそぐまなざしは熱い。マーケティングのやり方ひとつで、欧米方面からの訪日客だって、まだまだ増やすことができる。

こうした状況の中では、日光国立公園の奥座敷ともいえる湯西川のロケーション、あるいはその持てる諸条件は、相当有望である。したがって観光事業者個々の取り組みはもとより、地域全体としてのインバウンドを視野に入れた、観光政策推進を図らなくてはならない。日本政府観光局との連携や、インターネットをうまく活用した湯西川のPR戦略を、ぜひ積極的に推進したい。

## おわりに

以上、湯西川の自然環境の保全にもとづく景観形成に始まり、観光ビジョン、水の郷、ブランドとマーケティング戦略などにつき、問題点や可能性をこまごまと述べた。重ねて言うが、大切なことは、できることから有志があつまり、ビジョンや戦略を共有して、具体的な作業に着手してゆくことである。ここにはそうしたプロセスへのヒントを列記したに過ぎない。

おそらく湯西川がこれから新しい人気を獲得するためには、温泉街の街並みを美しく、のんびり散策できるような環境に、再生させられるかどうかにかかっている。中高年の女性観光客あるいは湯治客が、浴衣がけで散策しながら串団子でも頬張る。あるいは木陰のベンチや床几にかけて談笑できるような雰囲気づくり。外からの車をどうコントロールできるか。本文の3—3)で述べた車社会との住み分け策がひとつのカギとなるだろう。住民一人ひとりが「どんな観光地や温泉街に魅かれたか」、「どんな町に住みたいか」、を思い出してみる。「住んでよし」がなければ、「訪れてよし」はありえない。地域の魅力を高めるのは観光業関係者の力だけでは不可能である。

またツーリズムには、若い人や、女性たちの知恵と力が必要とされている。湯西川の将来は、若い力と、しなやかな女性たちの感性にかかっているといっても言い過ぎではない。湯西川があまたの観光地・温泉地との競争に勝ち抜き生き残ってゆくためには、古い叡智と新しい力が、どこまで協働しあえるにかかっている。あきらめて「醜い衰退」に向かうのか、力を合わせて「美しい成熟」に向かうのか、遠くないうちに答えを出さなくてはならない。「執念ある、可能性からの発想」をつねに念頭におきたい。

さきに提案したような新しい活性化会議といった組織が実現し、そこが中心となって、新しい渦を巻き起こしてくれることに期待したい。あきらめることなく走り続けるうちに、賛同者は増え、新たな知恵もまた加わるに違いない。はじめから多くの賛同を得ることは難しいが、強い意

志が将来を保証する。大きな運動は必ず、「まず嘲笑，次に議論，最後に採択」，というプロセスを経なくてはならないという。

たぐいまれな森林と澄みきった溪流，平家の里という伝統文化，美人・健康の湯という3点をしっかり守り育て，未来につなげる意思のもとに住む人たちの協力があれば，おのずから人はやってくる。それが「湯西川ブランド」の確立である。